# 成为战略伙伴

# 华为HRBP关键方法与实践

|  |  |
| --- | --- |
| **讲师/Lecturer：**么春娟 | **费用/Price：**¥5980元/人 |

**课程排期/Scheduling**

**深圳：2024年04月26日-27日**

**课程概述/Overview**

**课程收益:**

**1.转化业务视角**：怎样成为战略伙伴而不是伙计

**2.掌握核心技能**

l如何提前布局组织，使业务发展不再吃力

l如何有效发挥人力资源专业，助力业务解决组织问题

l无政治地位怎么办？如何提升专业影响力

**3.掌握核心知识：**

l有效开展绩效与激励管理

l构建人才梯队

l打造组织文化氛围

**4.真实场景演练：**通过实战场景演练，真正将知识变为能力

**课程大纲/Outline**

**一、HRBP需要开展哪些工作才能提供价值**

1、HRBP的角色定位和核心工作职责

1. 案例：华为/腾讯/阿里HRBP角色定位
2. 案例：华为HRBP作为战略合作伙伴的关键业务活动

2、HRBP与业务合作的不同阶段的职责

3、HRBP如何从职责转化为结果

1. HRBP从职责到结果的四个方面
2. 如何实现从职责到结果
3. 案例：华为AT运作分享
4. 案例：华为/阿里/腾讯HRBP与业务之间的关系

☆ 研讨：结合公司现状，讨论本公司HRBP角色定位下的关键职责。

4、HRBP的核心能力要求

1. 案例：华为/腾讯HRBP的能力要求

**二、HBRP如何成为战略合作伙伴，助力业务发展**

1、华为HRBP如何支撑业务实现（30）

1. 华为人力资源管理是战略落地的核心因素之一
2. 华为HRBP的关键业务活动
3. 案例：华为某年的战略框架介绍（包含业务和组织）
4. 华为组织，人才，激励与氛围四大模块的核心理念及在业务部门的应用
5. 案例：华为项目型组织运作“班长的战争”

2、HBRP如何成为业务合作伙伴-通过BLM模型将人力资源与业务相连接（120）

1. 掌握BLM方法论，理解人力资源如何支撑业务
2. 介绍市场洞察五看方法论
3. HBRP如何制定支撑业务的人力资源规划
4. 案例：华为HRBP制定和执行人力资源规划工作介绍
5. 案例：某产研团队人力资源规划介绍
6. 工具：人力资源工作日历

☆ 演练：结合BLM方法，结合2023年业务目标和核心业务策略，关键任务演练制定支撑业务的人力资源工作规划

**三、如何成为业务信赖的HRBP，提升HRBP话语权**

1、优秀的HRBP长什么样

2、懂业务，有专业，关心人

1. 如何懂业务
2. 理解业务的价值
3. 理解业务的六大维度
4. 理解业务的四个渠道

☆ 演练：结合提前准备的业务介绍现场介绍和反馈。

（注：提前将理解业务六维度下发给各个HRBP，按照维度提交业务相关信息和分析）

1. 彰显专业的三板斧

1）影响力定义

2）影响黄金圈

案例：同一个产研团队，两名HRBP结果不同

3）发挥专业影响力三步骤

☆ 演练：现场演练采用专业影响力引导接纳建议

**四、HRBP如何抓住业务痛点，提供人力资源解决方案**

1、HBRP如何制定人力资源解决方案

1. 制定方案的常见问题
2. 人力资源解决方案要素
3. 人力资源解决方案运作流程
4. 案例：某公司人力资源管理能力提升案例分享

2、HBRP如何分析问题、找到根因

1. 分析根本原因的四个关键环节
2. 寻找根因的两个工具及案例
3. 演练：选择一个业务团队的情况，进行寻找根因演练。

3、项目闭环管理，总结固化

1. 演练：基于寻找根因演练中的问题结论，提出人力资源解决方案

**五、有效开展绩效与激励管理**

1、组织执行力不足的主要原因

1. 从公司经营看绩效与激励管理
2. 从员工动力激发看绩效与激励管理
3. 案例：华为从战略到执行，组织绩效管理，个人绩效管理分享

2、个人绩效管理体系构建和方法选择

(1)绩效管理体系建设模型

(2)绩效管理体系设计框架

1. 案例：某公司绩效管理体系构建
2. 工具：绩效体系相关工具

(3) 个人绩效管理的三种常见方法对比和案例

OKR，PBC，KPI的特点和区别

OKR，PBC和KPI绩效目标制定

OKR，PBC和KPI过程管理

案例：三个典型业务场景下绩效管理工具的选择

案例：客服经理的KPI vs OKR vs PBC

1. 绩效管理体系推广节奏和分工

☆ 演练：基于公司的业务和团队情况，选择绩效管理方法

3、掌握绩效管理的四大关键步骤

1. •目标制定
2. •绩效辅导
3. •绩效考核
4. •绩效反馈与改进
5. 各步骤分别提供相关案例及演练

4、激励的有效性

1. •影响激励有效性的关键因素

案例：某公司激励诊断

1. •不同层级适配的激励办法

案例：华为价值分配整体框架及人才激励有效性

1. •针对员工综合性激励方案如何制定
2. •避免激励常踩的坑

**六、如何通过综合人才管理手段支撑业务所需的人才梯队**

1、如何制定支撑业务战略的人才规划

1. 人才规划总体业务框架
2. 识别业务所需人才需求

案例：某团队人才需求样例

☆ 演练：结合业务规划制定人才需求演练

1. 内外部人才盘点，识别差距

案例：某产研团队人才盘点识别差距

☆ 演练：审视某部门的人才差距

2、基于人才差距，制定人才梯队建设解决方案

案例：华为人才管理总体架构分享，阐明绩效，激励，人才发展等模块如何组合拳发挥作用

1. 人才任用（招聘，调动）

案例：华为人才任用分享

1. 人才培养
2. 组织视角-构建在岗发展的土壤
3. 管理者在人才发展上的关注点

案例：华为人岗匹配案例介绍

案例：华为干部梯队核心培养项目分享

1. 人才评议
2. **文化氛围打造**

1、正确理解企业文化的概念

2、企业文化从哪里来，到哪里去

3、文化落地的三个层面和工具

案例：华为文化

案例：京东文化

案例：华为管理组织氛围，提升员工敬业度

**讲师介绍/Lecturer**

**么春娟**

****

人力资源咨询顾问，培训讲师

华为13年项目经理及人力资源管理实战经验

华为组织变革项目经验

曾任职创业酵母咨询合伙人，人力资源实战咨询顾问

* 历任华为全球第一大运营商系统部，全国核心网解决方案部等人力资源管理工作期间，专注从业务视角出发，通过组织转型及能力提升，组织效能提升，核心干部管理和文化氛围搭建等人力资源管理项目最终促进业务成功
* 成功运作多行业及公司的从组织诊断，战略共创会到绩效管理体系一脉相承的促进业务目标达成的项目经验，人才管理从任职资格搭建，人才发展，干部管理一系列人才梯队搭建的项目经验，以及人力资源三支柱成功运作和HRBP能力培养等等

**部分相关经验和客户：**

* 成功运作多家公司促进绩效目标达成项目，共识战略并通过绩效管理的手段落地战略
* 成功运作某互联网公司的人力资源体系搭建，并通过领导力赋能，核心人力资源解决方案项目运作，HRBP落地等一系列手段将体系真正长在组织上
* 担任华为全球第一大运营商系统部人力资源工作期间，采用组织转型及能力提升，人才结构调整，人员效能提升等
* 成功运作华为国内首个项目型组织转型项目，搭建适配组织的整套项目型人力资源相关体系，并带领项目HRBP共同验证组织向项目型组织运作转型
* 成功运作华为国内解决方案团队首个组织效能提升项目，成为全国解决方案团队组织转型参考样板
* IT行业第一社区品牌公司等的文化价值观升级项目
* 成功运作人保下属子公司，互联网，教育等多家公司组织诊断，HRBP体系搭建和人才培养，领导力建模，人才盘点，文化价值观升级等一系列人力资源相关项目，并深入指导落地
* **业务专长：**战略人力资源体系搭建，组织管理（组织诊断，组织设计，组织绩效），人才管理（人才盘点，职级体系，任职资格，领导力培养等），三支柱及HRBP培养，绩效管理和激励

**主要培训/咨询方向主题：**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **课程名称** | **课程对象和目标** | **课程目录** |
| **打造持续增长的组织能力** | **总经理，业务管理者** | 1、组织在公司经营的定位和价值  2、从成功企业组织建设中可借鉴什么  3、如何打造组织能力  1）战略绩效管理，助力战略执行出结果  2）为何激励无效果，人才如何能激发  3）业务要发展，干部怎么才能跟上  4）文化到底有何用，如何能落地 |
| **高绩效经理人** | **业务管理者** | 《管理者的角色认知》  1、《战略到执行-BLM》理解业务目标制定到拿到结果的核心因素  2、《高绩效团队》  3、《团队目标制定》  4、《绩效管理》  5、《人才梯队建设》  6、《激励保留》  7、《文化氛围打造》 |
| **从优秀到卓越，真HRBP体系性培训** | **HRD，HRBP head、HRBP，希望构建HRBP体系的企业** | 《HRBP角色认知》  《绩效管理》  《人才甄选》  《人才发展》  《激励保留》  《文化氛围打造》  《从优秀到卓越-综合人力资源解决方案》 |